

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Riyadi (2011) meneliti tentang Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Populasi dari penelitian ini adalah dari manajer menengah yang bekerja di perusahaan manufaktur yang ada di wilayah Jawa Timur. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner, pengujian kuisioner yaitu menggunakan uji validitas dan reliabilitas, dan dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian yaitu Variabel indepen motivasi Kerja dan dependen Kinerja karyawan dan Hasil penelitian terdahulu mendukung hipotesis penelitian ini yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. ada 2 variabel independen yang berbeda yaitu kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan.

Listianto dan Setiaji (2007) meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini melibatkan 110 responden yang ditentukan melalui teknik *random sampling*. Teknik analisis data yang di gunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan teknik survei dengan angket. Hasil penelitian menyatakan variabel motivasi, kepuasan kerja, dan variabel disiplin kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan rencana penelitian ini yaitu Variabel independen motivasi dan kepuasan, variable dependen kinerja karyawan, hasil Penelitian mendukung hipotesis penelitian yaitu Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hasil penelitian terdahulu mendukung hipotesis Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelittian terdahulu dengan penelitian ini yaitu objek penelitian yang dilakukan, dan ada 1 variabel yang berbeda yaitu disiplin kerja.

Tobing (2009) meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji hubungan antara *organizational commitment, job satisfaction, and job performance*. Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara yang berada di wilayah

Sumatera Utara yaitu PT. Perkebunan Nusantara III dengan cara random sampling yaitu 144 responden. Teknik analisis yang akan digunakan adalah Sturctural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menyatakan Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara, hal ini berarti bahwa kinerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian ini yaitu sama-sama memiliki variabel independen Kepuasan Kerja dan dependen Kinerja Karyawan, dan Hasil Penelitian mendukung Hipotesis penelitian ini yaitu Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian dahulu dengan penelitian ini yaitu objek penelitian, objek yang dilakukan penelitiaian terdahulu yaitu di PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara, sedangkan yang diteliti pada rencana penelitian yaitu pada UD. sumber jaya. Perbedaan juga terdapat pada 1 variabel independen yang berbeda yaitu komitmen organisasi.

Wahab (2012) meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar. Pemilihan sampel untuk penelitian ini dilakukan secara Purposive Sampling, maka Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Mandiri, Persero,Tbk Cabang Makassar yang berjumlah 50 orang. Teknik pengumpulan dan mengolah data yang diperoleh dari kuisioner, yaitu menggunakan Skala Likert. Metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan analisis data Regresi

Berganda, Analisis Korelasi, analisis Uji T –test, Uji F dan Uji Koefisien Determinasi. Hasil penelitian ini menyatakan Secara parsial kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Secara bersama-sama kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu variable independe kepuasan kerja dan motivasi kerja dan variable dependen kinerja karyawan, dan hasil penelitian seluruhnya mendukung semua hipotesis. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu objek penelitian yang dilakukan, Pendekatan penelitian yang digunakan penelitian terdahulu yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif, sedangkan rencana penelitian ini hanya pendekatan kuantitatif.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Pengertian Motivasi**

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Terry dan Rue dalam Suharto dan Cahyono (2005:13) mengatakan bahwa motivasi adalah “...*getting a person to exert a high degree of effort...*” yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang untuk bekerja lebih berprestasi”. Sedangkan menurut Handoko (2003) mengatakan

bahwa pengertian motivasi keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Sedangkan motif itu sendiri merupakan dorongan kebutuhan dari dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyelesaikan diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. (Mangkunegara, 2002)

Luthans (2006:270) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi atau saling tergantung.;

- a. Kebutuhan. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya kebutuhan muncul saat sel dalam tubuh kehilangan makanan atau air ketika tidak ada orang lain yang bertindak sebagai teman atau sahabat.
- b. Dorongan. Dorongan fisiologis dapat didefinisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif.
- c. Insentif. Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan.

Misalnya makan, minum, dan berteman cenderung akan memulihkan keseimbangan dan dorongan yang ada.

Difinisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang akan mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sehingga apabila manajemen perusahaan menginginkan meningkatnya produktivitas kinerjanya, maka pemberian motivasi haruslah ditingkatkan.

## **2. Teori Motivasi**

### **a. Teori Hirarki Kebutuhan**

Menurut Maslow dalam Robbins (2006:214) Teori tentang memotivasi dengan memperhatikan faktor-faktor kebutuhannya, dimana kebutuhan manusia mempunyai tingkat hirarki. Oleh karena itu penting bagi para manajer untuk memahami untuk kebutuhan yang umumnya paling penting bagi manusia. Teori hirarki kebutuhan dapat diuraikan ke dalam 5 (lima) tingkat kebutuhan:

#### **1.) Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan fisiologis ini meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.

#### **2.) Kebutuhan akan jaminan keamanan**

Kebutuhan ini meliputi rasa aman dan terlindung dari risiko fisik dan mental.

#### **3.) Kebutuhan sosial**

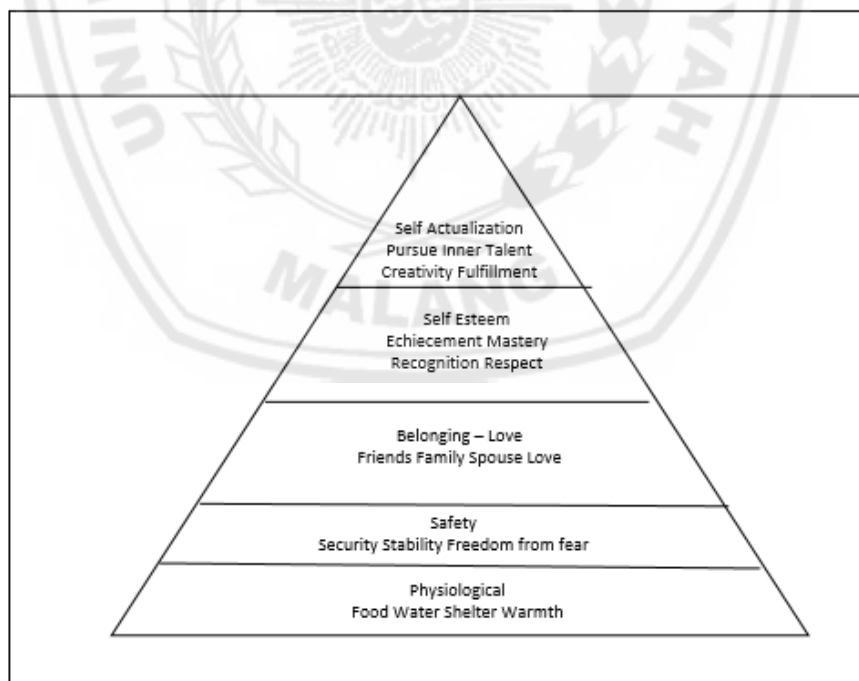
kebutuhan ini meliputi persahabatan, keakraban, penerimaan, dan keterkaitan.

#### 4.) Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan

Kebutuhan ini berupa penghargaan internal dan penghargaan eksternal. Penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi, sedangkan penghargaan eksternal yaitu status, pengakuan, dan perhatian.

#### 5.) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan, dan kritik terhadap sesuatu.



**Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan menurut Maslow**

### **b. Teori ERG (Aldefer)**

Teori ERG (Existence, Relatedness, dan Growth) dikemukakan oleh Aldefer dalam Robbins (2006:221), menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki 3 (tiga) hirarki kebutuhan yaitu:

- 1.) Kebutuhan eksistensi (*existence*), merupakan hubungan fisik yang sangat mendasar. Seorang karyawan akan termotivasi untuk bekerja dan produksi jika karyawan tersebut merasa kebutuhan fisiknya terpenuhi. Tugas pimpinan adalah memperhatikan kebutuhan fisik para karyawan jika kebutuhan fisik tersebut terpenuhi maka karyawan akan bekerja secara produktif. contoh kebutuhan ini adalah kebutuhan akan gaji dan kebutuhan rasa aman. memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materil dasar kita seperti kebutuhan fisik dan kebutuhan dalam Maslow,
- 2.) Kebutuhan keterhubungan (*relatedness*), kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, apakah itu atasan bawahan maupun kawan kerja. Seorang karyawan akan memiliki kemampuan produktivitas tinggi jika karyawan tersebut memiliki rasa cinta, rasa ikut memiliki dan merasa nyaman untuk beraktivitas karena lingkungan yang sesuai dimana perusahaan tempat mereka bekerja. hasrat yang memiliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting atau interaksi dengan orang lain seperti kebutuhan sosial dalam Maslow, dan



3.) Kebutuhan pertumbuhan (*growth*), Kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Dalam kondisi ini, seseorang ingin memperlihatkan kemampuannya secara optimal di tempat mereka bekerja. Dalam keadaan seperti ini pihak karyawan merasa dirinya di hargai. Contoh kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk dapat berprestasi semaksimal mungkin dan kebutuhan untuk menerima penghargaan atas prestasi yang diraih yang dapat berupa materil maupun non materil, hasrat instrinsik untuk perkembangan pribadi yang mencakup kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dalam Maslow.

**c. Teori Kebutuhan (David Mc Clelland)**

Dalam teori kebutuhan Mc.Clelland dalam Robbins (2006:222) dijelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) kelompok kebutuhan kerja di tempat kerja.

1.) Kebutuhan untuk berprestasi

Kebutuhan untuk berprestasi yaitu berupa dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses.

2.) Kebutuhan untuk berkuasa

Kebutuhan akan berkuasa yaitu berupa kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana tanpa perlu dipaksa untuk berperilaku demikian.

### 3.) Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi yaitu berupa hasrat untuk membentuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

### 3. Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi menurut Hasibuan (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan Karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### 4. Hakikat Motivasi

Pada prinsipnya seseorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugas tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas

individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu.

Menurut Manullang (1981) seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut:

- a. Pegawai tersebut menentukan tujuannya tidak terlalu muluk-muluk dan juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dipekerjakan lebih baik.
- b. Pegawai menentukan tujuan karna secara individu dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri
- c. Pegawai senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- d. Pegawai lebih senang bekerja didalam tugas-tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi

tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor faktor lain tinggi.

## **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2001). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2001) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

- a. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
- b. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

- c. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
- d. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindar menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

#### **6. Indikator Motivasi (Aldefefer dalam Robbins, 2006:221)**

- a. Kebutuhan eksistensi (*extistence*),
  - karyawan merasa kebutuhan fisiknya terpenuhi
  - karyawan dapat memenuhi akan rasa aman
- b. Kebutuhan keterhubungan (*relatedness need*),
  - Karyawan memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan rekan kerja
  - Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth*),
  - Karyawan merasa pekerjaannya dihargai oleh atasan
  - Karyawan merasa ide atau gagasan mengenai pekerjaan dapat diterima atasan

## 7. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 2003).

Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005). Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pekerja memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2003). Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi (Strauss dan Sayles dalam Handoko, 2003).

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2001).

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan kognitif dan efektif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari

seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi, peluang dan atau "out come".

Locke dalam Luthans (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja,

- a. Kepuasan adalah Respon emosional dari situasi kerja
- b. Kepuasan Kerja adalah seberapa hasil yang di dapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan
- c. Kepuasan kerja menggambarkan pula perilaku

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2006)

Luthans dalam Listianto dan Setiaji (2007) merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat turnover dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan serta tingkat kelambanan.

Fungsi kepuasan kerja adalah: (a) untuk meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. (b) untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.



## 8. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti output yang dihasilkan, maka perlu diketahui penyebab yang bisa mempengaruhi kepuasan tersebut. Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan Job Descriptive Index (JDI) (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), yaitu :

### a. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini mejadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

### b. Gaji

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Kesempatan

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

d. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.

e. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Ada dua komponen kepuasan kerja (Mas'ud, 2004), yaitu: Pertama, kepuasan intrinsik meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan ketrampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna, dsb. Kedua, kepuasan ekstrinsik, meliputi: gaji (upah) yang diperoleh, supervisi, jaminan kerja, status dan prestise.

Dimensi tentang kepuasan kerja yang lain juga disampaikan Harold E. Burt dalam Moh As'ad (2003) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1.) Faktor hubungan antar karyawan

a. Hubungan antar pnpinan dan karyawan

- b. Factor fisik dan kondisi kerja
- c. Hubungan social antara karyawan
- d. Sugesti dari teman sekerja
- e. Emosi dari situasi kerja

## 2.) Faktor Individu

- a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
- b. Umur orang sewaktu bekerja
- c. Jenis kelamin

## 3.) Faktor-faktor Luar

- a. Keadaan keluarga karyawan
- b. Rekreasi / Refresing
- c. Pendidikan dan training

Robbins (2006) menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang menentukan kepuasan kerja. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam batas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

- b. Ganjaran yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang

didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar komunikasi, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

d. Rekan pekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kekepuasan kerja yang meningkat.

e. Kesesuaian Kepribadian dan pekerjaan

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

## 9. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Seorang manajer sumber daya manusia wajib untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi terutama yang bernuasa negatif. Robbins (1996) mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktifitas, menurunkan absentisme, menekan perputaran kerja. Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa:

- a. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti.

- b. Suara (*Voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- c. Kesetiaan (*loyalitas*), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi, menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
- d. Pengabdian (*neglect*), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap:

a. Kinerja

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerja akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, mungkin ia menghasilkan kinerja yang lebih besar.

b. Pergantian Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, sebaliknya bila terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin akan tinggi.

## 10. Pengertian Kinerja

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003). Dari batasan tersebut Moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Mangkunegara (2004) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Menurut Byars dan Rue (dalam Prasetyo Utomo, 2006), kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

## 11. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu dilakukan proses penilaian kinerja. Mathis dan Jackson (2006:382) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Adapun penilaian, tujuan dan manfaat sebagai berikut:

### a. Penilaian Kinerja

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah:

- 1.) Karakteristik situasi
- 2.) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaannya
- 3.) Tujuan tujuan penilaian kinerja
- 4.) Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

### b. Tujuan penilaian kinerja

Tujuan diadakan penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

#### 1.) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

## 2.) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

### c. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.



## 12. Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teori banyak berbagai metode dan teknik yang mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan perpindahan pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Husnan (1994) yang sering dikenal dan digunakan adalah:

- a. Rangking, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
- b. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
- c. Grading, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
- d. Skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.

- e. Checklists, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

Menurut Gomez (dalam Utomo, 2006) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

- a. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

- b. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

- c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

- d. *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

- e. *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

- f. *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

- g. *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

h. *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi . Ada beberapa pengukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) yaitu:

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Jangka waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### 13. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Beberapa hal diketahui sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di suatu organisasi. Menurut Kuswandi (2004:27), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain sebagai berikut :

- a. Kepuasan karyawan
- b. Kemampuan karyawan
- c. Kepemimpinan
- d. Motivasi kerja
- e. Lingkungan kerja

#### **14. Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan**

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Dengan segala kebutuhan, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerjadan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya.

Suharto dan Cahyono (2005) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi motivasi tersebut maka karyawan yang memiliki motivasi yang

tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Semakin tinggi tingkat intensitas kerjanya, semakin karyawan memahami tujuan organisasi dan semakin tekun kerjanya maka motivasi karyawan semakin tinggi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Reza (2010) menghasilkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian Reza pun didukung oleh penelitian Analisa (2011) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada dinas perindustrian dan perdagangan kota Semarang.

#### **15. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan**

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja juga merupakan salah satu tujuan yang ingin di capai oleh setiap karyawan di tempat kerja. Untuk itu, perusahaan/organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja dari para karyawannya. Kepuasan kerja itu berpengaruh pada kinerja karyawan. Pernyataan ini juga di kemukakan pendapat dari Martoyo (2000:141), yaitu kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain memotivasi, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis dan perilaku-perilaku lainnya.

Hasibuan (2008:202) mengemukakan bahwa karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran perasaan, dan keinginan yang dapat memengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap-sikap karyawan terhadap pekerjaan inilah yang di

kenal dengan kepuasan kerja dimana dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan.

Hal ini juga dibuktikan penelitian terdahulu yang dilakukan Sulianti (2009) tentang Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **16. Hubungan motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan**

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Listianto dan setiaji (2007) tentang Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta, dengan hasil yang menyatakan variabel motivasi, kepuasan kerja, dan variabel disiplin kerja terbukti mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan Rahmatullah (2012) yang berjudul bahwa Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar, yang menyatakan hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### C. Kerangka Pikir

Pekerjaan yang dilakukan pada dunia wirausaha merupakan salah satu pekerjaan atau aktivitas yang selalu dilakukan secara berulang. Karyawan dihadapkan pada rutinitas yang sama dari hari ke hari. faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja (Luthans dan Spector dalam Robins, 2006), Pada kondisi pekerjaan seperti ini karyawan sangat rentan terhadap kejenuhan yang menyebabkan tidak adanya kepuasan dalam bekerja, selain itu faktor kepuasan pekerjaan, kepuasan gaji, kepuasan rekan kerja dan kepuasan supervisor juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kurang atau hilangnya motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Wexley dan Yukl (2000: 97), mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja juga diantaranya yaitu motivasi. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena motivasi akan mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya.

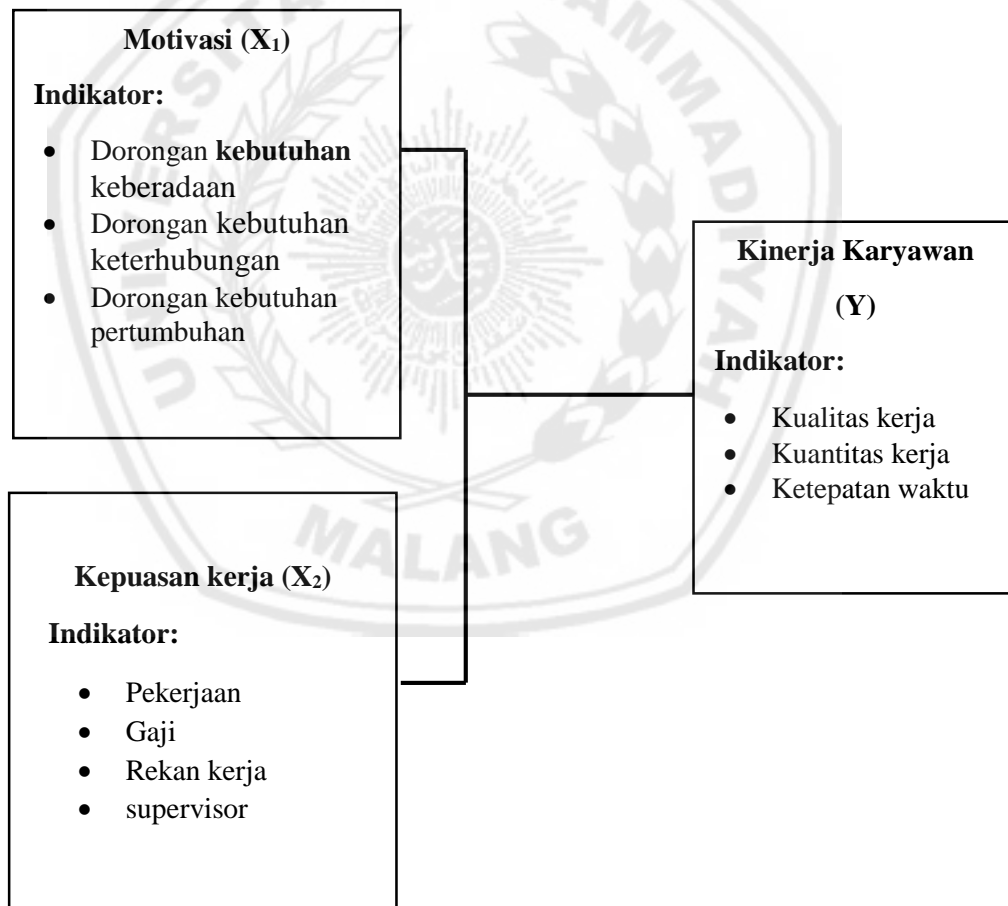
Sebagai salah satu usaha dagang grosir beras dan sembako yang mempunyai asset terbesar tentu akan amat sangat disayangkan jika perusahaan tidak dapat mengelola salah satu asetnya yang berharga yaitu karyawan yang dimiliki saat ini dengan baik. Perusahaan harus jeli melihat hal- hal yang bisa menimbulkan kepuasan kerja karyawan, membuat karyawan termotivasi dalam bekerja dan kinerja perusahaan meningkat seiring meningkatnya kinerja karyawan.

Oleh sebab itu perlu dikaji dan diteliti apa sesungguhnya yang mempengaruhi hasil kerja atau kinerja karyawan baik secara signifikan maupun dominan, diantaranya melalui kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja karyawan.

Pemikiran tersebut digambarkan pada kerangka pikir teori penelitian seperti berikut:

**Gambar 2.2**

**Kerangka pemikiran**





#### **D. Hipotesis**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub> = Diduga variabel motivasi dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan UD. Sumber Jaya Malang.

H<sub>2</sub> = Diduga variabel kepuasan Kerja berpengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan UD. Sumber Jaya Malang.

